

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*) SEBAGAI MEDIASI (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat)

Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISBANK Semarang
Email : e.cahyaningsih@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai mediasi, studi kasus pada kantor pusat Bank Jateng. Populasi penelitian adalah pegawai kantor pusat Bank Jateng sebanyak 293 orang. Sampel penelitian sebanyak 130 orang, yang diambil dengan metode *Proportionale Stratified Random Sampling*. Alat yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian adalah daftar pertanyaan atau kuesioner. Hasil penelitian memperlihatkan, bahwa : (1) *Employee of engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* (2) Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* (3) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan (4) Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (5) *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the influence of Employee Engagement and Social Capital on Employee Performance through Organizational Citizenship Behaviour (OCB), a Case Study of Head Office Bank Jateng. The population in this study was employees of Head Office of Bank Jateng as many as 293 employees. The samples of this research are 130 employees using which carried out with Proportionale Stratified Random Sampling method. The tools used to obtain data related to this study is a list of question or questionnaires. Measurements of the results showed that (1) Employee engagement had significant and positive effect on OCB, (2) Social Capital had significant and positive effect on OCB, (3) Employee engagement had significant and positive effect on Employee Performance, (4) Social Capital had significant and positive effect on Employee Performance, (5) OCB had significant and positive effect on Employee Performance.

Keywords : *Employee Engagement, Social Capital, OCB, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Permasalahan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi

organisasi tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh karyawan pada organisasi. Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan yang bersangkutan menerapkan system penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2004). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan suatu organisasi.

Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Komitmen individu pegawai mencakup keterlibatan kerja (*employee engagement*). Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya.

Sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi menjadi salah satu bentuk modal yang sekarang ini mulai mendapat perhatian lebih dari para praktisi manajemen dan perusahaan-perusahaan, terutama perusahaan yang menginginkan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensinya yaitu modal sosial. Eksistensi modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Akdere, 2005). Bangunan hubungan sosial yang didasari dengan kepercayaan sehingga membangkitkan semangat kebersamaan (solidaritas sosial) yang tinggi sehingga berdampak positif pada peningkatan kesejahteraan ekonomi dan pembangunan (Mashud, 2010 dalam Parwitaningsih dan Darmayanti, 2010). Keberadaan modal sosial dapat menumbuhkan suatu perilaku positif dalam organisasi yang dapat mendorong individu untuk berperilaku lebih demi tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* amat penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Melalui *OCB* karyawan diharapkan dapat memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan sukarela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Adanya *employee engagement* (keterikatan karyawan) dan modal sosial dapat menimbulkan suatu perilaku *OCB* pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Organisasi perbankan adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*Public Service*). Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat terwujud memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kerja karyawan sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin baik pula pelayanan kepada masyarakat. Bank Jateng melakukan penilaian kinerja secara rutin secara berkala. Hasil dari penilaian tersebut akan menjadi acuan bagi manajemen untuk penetapan kenaikan gaji berkala, promosi, reward dan punishment pegawai. Promosi jabatan yang dilakukan pada tahun 2013 di Bank Jateng yaitu 23, menurun dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 55. Penurunan jumlah promosi jabatan dimungkinkan karena kinerja yang kurang memuaskan (Tabel 1). Berikut ini adalah data promosi jabatan dan mutasi transfer pada Bank Jateng Kantor Pusat tahun 2011-2013.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Kantor Pusat Bank Jateng Tahun 2011-2013

Hasil Penilaian Kinerja	Tahun		
	2011	2012	2013
Promosi Jabatan	41	55	23
Mutasi Transfer	40	44	16

Sumber : Kantor Pusat Bank Jateng

Optimalisasi kinerja sulit dapat diwujudkan, karena sangat banyak factor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja tersebut. Sehubungan dengan itu dalam penelitian ini penulis mencoba untuk meneliti faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dalam penelitian ini hanya diarahkan pada factor *Employee Engagement*, Modal Sosial dan *OCB*.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan modal sosial terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *OCB*

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Employee Engagement

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2003). *Employee engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya. Dalam terminologi "*employee engagement*" yang diperkenalkan oleh Gallup, *engagement* diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif)

seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Keterlibatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Kahn (1990) menyimpulkan bahwa faktor yang penting untuk memahami kondisi *Engagement* atau *dis-engagement* dari seorang karyawan di tempat kerja terdiri atas: (1) Rasa bermakna, (2) Keamanan / rasa aman dan (3) Ketersediaan dukungan di tempat kerja.

Modal Sosial

Fukuyama (1995) dalam Supriyono (2010) mendefinisikan modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalannya kerja sama di antara mereka. Sejalan dengan Fukuyama, Partha dan Ismail S. (1999) dalam Supriyono (2010) mendefinisikan modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spectrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menajaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama.

Dimensi modal sosial menurut Nahapiet dan Ghosal (1998) yaitu structural, kognitif dan relasional, selanjutnya lebih rinci sebagai berikut :

1) Dimensi Struktural

Dimensi struktural adalah pola hubungan-hubungan antara perilaku jejaring dan dapat dianalisa dari pandangan ikatan jejaring dan stabilitas jejaring. Jejaring ikatan sosial pelaku menciptakan

kesempatan bagi transaksi modal sosial. Dimensi struktural modal sosial para karyawan selalumelakukan tegur sapa, menjaga hubungan baik dan melibatkan diri pada setiap kegiatan.

2) Dimensi Kognitif

Dimensi kognitif mempresentasikan sumber daya yang memberikan makna dan pemahaman antar anggota jejaring (Nahapiet & Ghosal, 1998). Dua sisi dari dimensi ini saling berbagi kesamaan tujuan dan kultur antar anggota. Tujuan mewakili tingkat di mana anggota jejaring berbagi pemahaman dan pendekatan yang sama dalam pencapaian tindakan-tindakan dan hasil yang diinginkan jejaring. Pegawai selalu menjaga kebersamaan, mempunyai pemahaman yang sama tentang visi organisasi, mempunyai pemahaman yang sama tentang perilaku pimpinan dan terbiasa berbicara santai saat jam istirahat.

3) Dimensi Relasional

Dimensi relasional memfokuskan pada peran ikatan langsung antar perilaku dan hasil interaksi rasional, sebagai lawan structural. Karyawan membantu teman jika kesulitan, percaya teman kerja akan menepati janji dan percaya dengan kemampuan rekan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988) *OCB* adalah sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari system imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena kinerja individual dapat mempengaruhi kinerja tim atau kelompok yang pada akhirnya akan

mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organ (1988) mendefinisikan lima tipe dari *OCB* yaitu *Helping (Altruism)*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*. *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam pekerjaannya; *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan seperti kehadiran, mematuhi peraturan; *Sportmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar ; *Courtesy*, kecenderungan karyawan untuk menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja; *Civic Virtue* melakukan sesuatu aktivitas atau perkumpulan dalam organisasi.

Kinerja Karyawan

Menurut Mas'ud (2004), kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif. Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Kualitas pekerjaan meliputi pelaksanaan tugas sesuai prosedur, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan keluaran. Kuantitas pekerjaan meliputi target pekerjaan, ketepatan waktu dan kontribusi. Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, sangat mempengaruhi hasil kerja. Semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya maka hasil kerja juga optimal (Gibson, 1997). Menurut Dessler (2000)

sebagaimana dikutip Dimas (2012) ada lima faktor dalam penilaian kerja yang populer yaitu prestasi pekerja, kuantitas pekerjaan, kepemimpinan, kedisiplin dan komunikasi.

Hubungan *Employee Engagement* dengan *OCB*

Dalam terminologi "*employee engagement*" yang diperkenalkan oleh Gallup, *engagement* diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Organ (1988) *OCB* adalah sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi efisien dan efektif organisasi. Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2013) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 1.

H1 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

Hubungan Modal Sosial dan *OCB*

Fukuyama (1995) dalam Supriyono (2010) mendefinisikan modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerja sama di antara mereka. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi menjadi salah satu bentuk modal yaitu modal sosial. Individu karyawan yang

memiliki modal sosial yang kuat, akan lebih mudah untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan juga bantuan dari rekan kerjanya. Hubungan harmonis tersebut akan mampu membuat para karyawan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan, sehingga mereka akan dengan suka rela memenuhi peraturan yang berlaku yang merupakan sifat dari *OCB*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fadli (2012) menemukan bahwa Modal Sosial berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 2.

H2 : Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

Hubungan *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Keterlibatan adalah membangun motivasi yang dapat diberikan oleh karyawan di tempat kerja. Keterlibatan karyawan pada dasarnya merupakan konsep motivasi yang mewakili alokasi aktif sumber daya pribadi terhadap tugas yang terkait dengan peran kerja (Christian *et al.*, 2011). Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi efisien dan efektif organisasi serta kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Markos & Sridevi (2010) menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 3.

H3 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

Hubungan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Cohen dan Prusak L (2001), modal sosial adalah sebagai setiap hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (*trust*), ke saling pengertian (*mutual understanding*), dan nilai-nilai bersama (*shared value*) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama dapat

dilakukan secara efisien dan efektif. Pegawai yang selalu melakukan tegur sapa, menjaga hubungan baik, melibatkan diri pada setiap kegiatan, selalu menjaga kebersamaan, mempunyai pemahaman yang sama tentang visi organisasi, teman membantu jika ada kesulitan, dan percaya dengan kemampuan rekan kerja. Hal ini akan memberikan semangat dan dorongan pegawai untuk aktif bekerja sehingga kinerjanya dapat dicapai dengan baik (Nahapiet dan Ghosal, 1998). Hasil penelitian terdahulu oleh Pujiastuti (2012) menyatakan bahwa modal sosial mempunyai pengaruh dan hubungan positif dengan kinerja organisasi. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 4.

H4 : Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan OCB terhadap Kinerja Karyawan

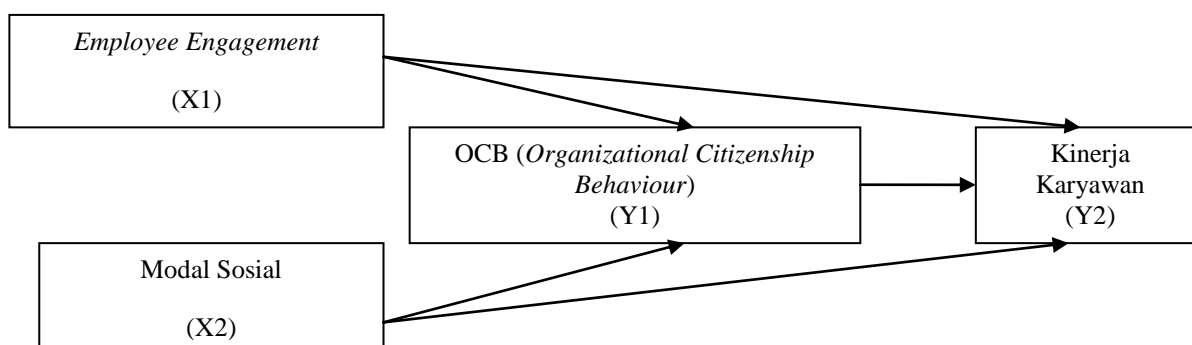
Menurut Dessler (2000) dalam Wicaksono (2012) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individu seperti kontribusi dan kedisiplinan dalam pekerjaan. Perilaku OCB tidak terdapat dalam *job description*, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman

terhadap pekerjaannya. *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam pekerjaannya; *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan seperti kehadiran, mamatuhi peraturan; *Sportmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar ; *Courtesy*, kecenderungan karyawan untuk menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja; *Civic Virtue* melakukan sesuatu aktivitas atau perkumpulan dalam organisasi. Sifat-sifat individu dalam kategori perilaku OCB tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Karyawan dengan OCB tinggi akan mempercepat penyelesaian tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu oleh Nufus (2011) menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 5.

H5 : OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Model Penelitian

Model Penelitian menunjukkan *Employee Engagement* dan Modal Sosial sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Pengaruh *Employee Engagement* dan Modal Sosial pada Kinerja Karyawan dimediasi oleh OCB (Gambar 1).



Gambar 1: Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini sumber dan jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal dari obyek yang diteliti yaitu karyawan/karyawati Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisioner, yang terdiri dari pertanyaan tentang identitas responden dan tentang variable yang diteliti.

Partisipan Riset

Partisipan Riset dalam penelitian ini adalah karyawan/karyawati Bank Jateng Kantor Pusat. Penentuan partisipan dalam penelitian ini menggunakan metode *Proportionale stratified random sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Penentuan jumlah sampel menggunakan tabel *Isaac* dan *Michael* (Sugiyono, 2014). Jumlah sampel yang didapatkan dengan menggunakan tabel *Isaac* dan *Michael* dengan taraf kesalahan 10% adalah 140 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Bank Jateng Kantor Pusat mempunyai beberapa divisi. Jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing divisi tersebut ditentukan kembali dengan rumus $n = (\text{populasi kelas} / \text{jml populasi keseluruhan}) \times \text{jumlah sampel yang ditentukan}$.

Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian

Variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan kuisioner dengan skala Likert.

Variabel *Employee Engagement* yang merupakan status "keterikatan" (dalam arti positif) seorang Karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja (Gallup, 1998) dibagi menjadi 3 dimensi yaitu *Basic Needs*, *Management Support*, Kerjasama tim dan Pengembangan Karyawan.

Modal sosial yang merupakan serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalannya kerja sama di antara mereka. Modal sosial memiliki tiga dimensi yaitu struktural, kognitif dan relasional (Nahapiet dan Ghosal, 1998).

OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu system yang formal dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Ada lima tipe dari *OCB* yaitu *Helping (Altruism)*, *Conscientiousness*, *Sportamship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue* (Organ, 1988).

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerjalainnya. (Gibson, 1997). Kinerja Karyawan dibagi menjadi 4 dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efektivitas.

Pengujian Instrumen

Peneliti melakukan pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuisioner. Dalam penelitian ini untuk menguji dan menganalisis validitas digunakan teknik analisis faktor. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, digunakan nilai Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Edequacy (KMO). Apabila terlihat angka $KMO > 0,5$, maka kumpulan variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut. Jika masing-masing butir pernyataan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai loading factor di atas 0,4. Dengan demikian jika Loading factor item lebih dari 0,4 maka dianggap valid untuk dianalisis kehandalannya (uji reliabilitas) (Ghozali, 2013).

Pada penelitian ini digunakan teknik perhitungan reliabilitas koefisien Alpha Cronbach. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Ghozali, 2013).

Tabel 2. KMO dan Loading Factor Hasil Analisis Faktor

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Employee Engagement	.899	Ee1.1	.784	Valid
		Ee1.2	.700	Valid
		Ee2.1	.766	Valid
		Ee2.2	.620	Valid
		Ee2.3	.670	Valid
		Ee3.1	.728	Valid
		Ee3.2	.780	Valid
		Ee3.3	.751	Valid
		Ee3.4	.745	Valid
		Ee3.5	.698	Valid
		Ee4.2	.711	Valid
		Ee4.2	.739	Valid
Modal Sosial	.881	Ms1.1	.720	Valid
		Ms1.2	.746	Valid
		Ms1.3	.652	Valid
		Ms2.1	.740	Valid
		Ms2.2	.809	Valid
		Ms2.3	.711	Valid
		Ms3.1	.658	Valid
		Ms3.2	.811	Valid
		Ms3.3	.815	Valid
		Ms3.4	.765	Valid
OCB	.860	Ocb1.1	.699	Valid
		Ocb1.2	.690	Valid
		Ocb1.3	.673	Valid
		Ocb1.4	.556	Valid
		Ocb1.5	.537	Valid
		Ocb2.1	.619	Valid
		Ocb2.2	.709	Valid
		Ocb2.3	.649	Valid
		Ocb2.4	.731	Valid
		Ocb2.5	.671	Valid
		Ocb2.6	.361	Tidak Valid
		Ocb3.1	.523	Valid
		Ocb3.2	.656	Valid
		Ocb3.3	.732	Valid
		Ocb4.1	.751	Valid
		Ocb4.2	.797	Valid
		Ocb4.3	.712	Valid
		Ocb5.1	.829	Valid
		Ocb5.2	.703	Valid
		Ocb5.3	.786	Valid
Kinerja Karyawan	.937	Kk1.1	.764	Valid
		Kk1.2	.802	Valid
		Kk1.3	.836	Valid
		Kk2.1	.881	Valid
		Kk2.2	.878	Valid
		Kk2.3	.876	Valid
		Kk3.1	.886	Valid
		Kk3.2	.876	Valid
		Kk3.3	.871	Valid
		Kk4.1	.871	Valid
		Kk4.2	.818	Valid
		Kk4.3	.841	Valid
		Kk4.4	.799	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2015)

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Cronbach's Alpha

Variabel	Hasil Uji Cronbach's Alpha	Keterangan
Employee Engagement (X_1)	0.915	Reliabel
Modal Sosial (X_2)	0.908	Reliabel
OCB (Y_1)	0.930	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y_2)	0.966	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah (2015)

Dari hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel semuanya dinyatakan reliable (Tabel 3).

Pengujian Hipotesis

Pada persamaan I hasil uji R^2 pada penelitian ini adalah variabel *Employee Engagement* dan Modal Sosial searah dengan perubahan variabel terikat yaitu OCB. Artinya semakin tinggi *Employee Engagement* dan Modal Sosial maka akan semakin tinggi pula OCB. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi variabel *employee engagement* sebesar 0,545 bertanda positif dan modal sosial sebesar 0,289 bertanda positif (Tabel 4).

Sedangkan untuk persamaan II, koefisien regresi dari variabel *employee engagement* sebesar 0,378; modal sosial sebesar 0,259; OCB sebesar 0,292 seluruhnya bertanda positif. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan pada variabel *employee engagement*, modal sosial dan OCB searah dengan perubahan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *Employee Engagement*, Modal Sosial dan OCB maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Masing-masing koefisien regresi nampak bahwa *Employee Engagement* mempunyai nilai koefisien yang lebih besar dibandingkan Modal Sosial dan OCB ($0,378 > 0,292 > 0,259$) artinya bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh yang lebih kuat dibandingkan modal sosial dan OCB dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil uji F pada persamaan I diketahui signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung sebesar 112,464. Dengan

demikian variabel *employee engagement* dan modal sosial secara simultan berpengaruh terhadap OCB. Signifikansi persamaan II dari tabel 4 sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F sebesar 119,600. Dengan demikian variabel *employee engagement*, modal sosial dan OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji t menunjukkan persamaan I *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (Tabel 4). Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula OCB atau sebaliknya. Jadi hipotesis 1 diterima.

Sedangkan persamaan I modal sosial berpengaruh positif terhadap OCB dengan signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Artinya semakin tinggi modal sosial maka akan semakin tinggi pula OCB atau sebaliknya. Jadi hipotesis 2 diterima. Pada persamaan II *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya. Jadi hipotesis 3 diterima. Sedangkan persamaan II modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Artinya semakin tinggi modal sosial maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya. Jadi hipotesis 4 diterima. Kemudian persamaan II OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi OCB maka akan

semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya. Jadi hipotesis 5 diterima.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda, Uji Model dan Uji t

Persamaan	Adjusted R ²	Uji F		Uji t		Keterangan
		F	Sig	Beta	Sig	
Persamaan I						
Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Modal Sosial terhadap OCB						
1. <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB	0,633	112,464	0,000	0,545	0,000	Hipotesis diterima
2. Modal Sosial terhadap OCB				0,289	0,002	Hipotesis diterima
Persamaan II						
Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Modal Sosial, OCB terhadap Kinerja Karyawan						
1. <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	0,734	119,600	0,000	0,378	0,000	Hipotesis diterima
2. Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan				0,259	0,002	Hipotesis diterima
3. OCB terhadap Kinerja Karyawan				0,292	0,000	Hipotesis diterima

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula OCB. Modal Sosial berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Artinya semakin tinggi modal sosial maka akan semakin tinggi pula OCB. *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Modal Sosial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi modal sosial maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. OCB berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi OCB maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

Saran

Bagi perusahaan yakni Bank Jateng Kantor Pusat diharapkan karyawannya dapat mempertahankan tingkat *employee engagement* dan modal sosial agar tetap tinggi supaya kinerja karyawan juga meningkat. Berdasarkan uji statistik, diketahui bahwa *employee engagement* yang paling mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan ketersediaan dukungan di tempat kerja, rasa aman dan bermakna di tempat kerja. Dengan adanya hal tersebut maka karyawan dapat merasa *engaged* dengan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Kemudian ditemukan nilai mean terendah pada indikator dengan pernyataan : ada pengakuan atas kinerja dalam perusahaan. Oleh karena itu diperlukan adanya pengakuan atau *reward* bagi karyawan/karyawati Bank Jateng yang telah melakukan kemajuan atau pekerjaan yang memuaskan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dengan cakupan sampel penelitian yang lebih diperluas. Cakupan sampel yang luas serta waktu penelitian yang lebih lama akan memberikan ruang yang lebih luas bagi generalisasi hasil-hasil penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdere, M. (2005). Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development. *Singapore Management Review* 27 (2):1-24.
- Ariani, D. W. (2013.) The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*. Vol. 4, No. 2. Retrieved from <http://www.sciedu.ca/ijba>
- Azwar, S (2008). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bhatnagar, J., & Biswas, S. (2010). Predictors and Outcomes of Employee Engagement: Implications of the Resource-Based View Perspective. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 273-288
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review a Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, S., dan Prusak L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work. *Harvard Business Press*
- Edy, YJ. (2013). Pengaruh Modal Sosial dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Medis di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Ilmiah Farmasi*, 2, 2302-2493
- Fadli, M. (2012). Pengaruh Modal Sosial terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Makassar. Retrieved from <http://repository.ipb.ac.id>
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21, edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M dan Donnely, J.H. (1997). Organization : Behaviour, Strucsture, Processes. *Irwin Professional Publishing*
- Kahn, W. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4
- Little, B & Little, P.(2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 10: 111-118.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2000) , Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Markos, S & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement : The Key to Improving Performance. *International Jornal of Bussiness and Management*.
- Mas'ud, F. (2004). Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Medlin, B. & Green, K. (2008). The Relationship Among Goal Setting, Optimism and The Engagement : The Impact on Employee Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 109, 943-958.

- Murnianita, F. B. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement pada PT PLN Persero Pusdiklat. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- Nahapiet, J & Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*
- Nufus, H. (2011). Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan di PT Putra Pertiwi Karya Utama. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour : The Good Soldier Syndrome*. England: Lexington Books.
- Parwitaningsih dan Darmayanti, T. (2010). Modal Sosial dan Modal Manusia pada Pendidikan Jarak Jauh di Universitas Terbuka. *Jurnal Pendidikan terbuka dan Jarak Jauh*, Volume 11, Nomor 1, Maret 2010.
- Prawirosentono, Suyadi. (2004). Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pujiastuti, E. (2012). Human Capital, Social Capital dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Sleman). *Proceeding Business Conference "Bisnis dan Isu Global"*, 6-12.
- Rahmawati, Diah. (2011). Model hubungan Modal Sosial, Organizational Citizenship Behaviour dan Kepercayaan di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Retrieved from <http://repository.ipb.ac.id>
- Robins dan Judge. (2008). Perilaku Organisasi, edisi 12. Salemba Empat : Jakarta.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute of Employment Studies*, Report 405.
- Santosa, E. C. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, Vol.11, No.2.
- Saks, AM. (2006). Employee Engagement : Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-612
- Siauw Chow, IH. The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviour and Performance Outcome: *An Empirical Study from China*. *SAM Advanced Management Journal*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual, version 1*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Solow, R. M. 1999. *Notes Social Capital and Economic Performance*. In Partha D., Ismail S. 1999. *Social Capital A Multifaceted Perspective*. Washington DC: The World Bank.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi. Bandung : Alfabeta
- Supriyono, Agus. 2010. Modal Sosial: Definisi, Dimensi dan Tipologi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol 2 No. 1 Desember
- The Gallup Organization. The Gallup Organization, (2004). Retrieved from <http://www.gallup.com>
- Wicaksono, D.S. 2012. Analisis Pengaruh OCB dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Semarang: Unisbank.
- Laporan Berkelanjutan Bank Jateng 2013. <http://www.bankjateng.co.id>